
ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي

د. سعود غسان البشر
رئيس قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أ. رياض محمد الزهراني
طالب ببرنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

الملخص
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال منهجية مراجعة الأدبيات العلمية، وذلك للتعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة، وتحليل المنهجيات البحثية المستخدمة، والكشف عن الفجوات البحثية في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل (13) دراسة علمية تم اختيارها بناءً على مجموعة من المعايير العلمية المحددة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخليجية تتراوح غالبًا بين المستوى المتوسط والمرتفع، مع غلبة المستوى المتوسط، خاصة في الدراسات التي تناولت الجامعات السعودية، في حين أظهرت بعض الدراسات في كل من قطر والكويت مستويات مرتفعة من التطبيق. كما كشفت الدراسة عن وجود قدر من التجانس في الأبعاد التي تناولتها الأدبيات، والتي تمثلت في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة، مع وجود تفاوت في مستوى تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسات. كما بينت النتائج سيادة المنهج الكمي في الدراسات السابقة، حيث اعتمدت الغالبية العظمى على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة، مقابل ندرة واضحة في الدراسات النوعية التي لم تتجاوز دراسة واحدة. إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود تفاوت جغرافي في الإنتاج العلمي، حيث تركزت غالبية الدراسات في المملكة العربية السعودية، تليها سلطنة عُمان، في حين كان الحضور البحثي محدودًا في كل من قطر والكويت. وتوصي الدراسة بالتوسع في استخدام المناهج النوعية والمختلطة، وإجراء دراسات مقارنة بين دول مجلس التعاون الخليجي، وتعزيز التوازن الجغرافي في الإنتاج العلمي، بما يسهم في بناء فهم أكثر شمولًا وعمقًا لممارسات الحوكمة ودورها في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الخليجية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، التعليم العالي في دول مجلس التعاون، حوكمة الجامعات.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

Governance in Higher Education Institutions in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries

Dr. Saud G Al-Bashar
Head of the Department of Educational Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Riyadh Mohammed Al-Zahrani
PhD Student in Educational Administration, King Saud University, Saudi Arabia

ABSTRACT
This study aims to analyze the reality of Send feedback governance in higher education institutions in the GCC countries through a literature review methodology. The goal is to identify the degree of governance implementation, analyze the research methodologies used, and uncover research gaps in this area. The study relied on an analysis of 13 scientific studies selected based on a set of specific scientific criteria. The results showed that the degree of governance implementation in GCC higher education institutions generally ranges between medium and high, with a predominance of medium levels, particularly in studies focusing on Saudi universities. Some studies in Qatar and Kuwait, however, demonstrated high levels of implementation. The study also revealed a degree of homogeneity in the dimensions addressed in the literature, namely transparency, accountability, participation, fairness, and efficiency, while acknowledging variations in the level of implementation of these dimensions within different institutions. The results also revealed the dominance of quantitative approaches in previous studies, with the vast majority relying on descriptive survey methods using questionnaires, in contrast to a clear scarcity of qualitative studies, which did not exceed one. Furthermore, the study demonstrated a geographical disparity in scientific output, with the majority of studies concentrated in Saudi Arabia, followed by Oman, while research presence was limited in both Qatar and Kuwait. The study recommends expanding the use of qualitative and mixed methodologies, conducting comparative studies among the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, and promoting geographical balance in scientific production. This would contribute to building a more comprehensive and in-depth understanding of governance practices and their role in developing the performance of Gulf higher education institutions.

Keywords: Governance, Governance in Higher Education Institutions, Higher Education in the GCC Countries, University Governance.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

مقدمة الدراسة:

يشهد التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي تحولات متسارعة في ظل التوجهات التنموية الطموحة التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والكفاءة والاستدامة, وقد أصبحت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق هذه التوجهات من خلال إعداد الكفاءات البشرية، وتعزيز البحث العلمي، وخدمة المجتمع (Albeshir, 2022). ومؤخراً برزت الحوكمة بوصفها أحد المداخل الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق جودة المخرجات التعليمية. وقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، نظرًا لما يوفره من إطار تنظيمي يحدد العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ويسهم في ضبط العمليات الإدارية وصنع القرار وفق مبادئ واضحة تقوم على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة (Filho et al., 2021; Oncioiu & Bularca, 2025). ومع تبني العديد من دول مجلس التعاون الخليجي سياسات إصلاحية في التعليم العالي، برزت الحاجة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات الجامعية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية لهذه الدول. وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج، إلا أن هذه الدراسات جاءت في معظمها ضمن سياقات وطنية منفصلة، وركزت على قياس درجة التطبيق أو تحليل بعض الأبعاد، دون تقديم رؤية تكاملية تعكس واقع الحوكمة على مستوى دول المجلس ككل.

مشكلة الدراسة:

تتشابه دول مجلس التعاون الخليجي في توجهاتها وسياساتها في قطاع التعليم العالي، خاصة في مجالات الجودة، والاعتماد الأكاديمي، والحوكمة المؤسسية، وهو ما يفترض وجود قدر من التقارب في ممارسات الحوكمة بين مؤسسات التعليم العالي في هذه الدول، في ظل وحدة السياق الثقافي والتنظيمي والتنموي.وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت الحوكمة في التعليم العالي الخليجي، مثل دراسات الزامل (2018)، والقحطاني (2019)، والصالح (2020)، والشريف (2020)، والشمري (2021)، والمريخي (2022)، والعنزي (2022) في السياق السعودي، ودراسة السعدية (2021) في دولة قطر، ودراسات المطري وآخرين (2024)، والمطري والسلامي (2025)، والعيسائي وعطية (2025) في سلطنة عُمان، ودراسة ضيدان والعدوي (2025) في دولة الكويت، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على سياقات وطنية منفصلة، دون التحقق من مدى التقارب أو الاختلاف بين دول المجلس. و تتمثل مشكلة الدراسة في غياب تحليل علمي موحد يجمع هذه الأدبيات في إطار تكاملي، للتحقق من فرضية وجود تقارب في ممارسات الحوكمة بين مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي، والكشف عن درجة هذا التقارب أو التباين، وتحليل الاتجاهات البحثية والمنهجيات المستخدمة، وتحديد الفجوات العلمية في هذا المجال.وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم مراجعة تحليلية منهجية للأدبيات العلمية، بما يسهم في بناء فهم أكثر شمولًا وتكاملًا لواقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي.

سؤال الدارسة:

ما واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي كما تعكسه نتائج الدراسات والأدبيات العلمية؟

أهداف الدراسة:

- تحليل درجة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي
- تحليل المنهجيات البحثية المستخدمة في دراسات الحوكمة
- تصنيف الدراسات حسب التوزيع الجغرافي بين دول مجلس التعاون الخليجي
- استخلاص الاتجاهات العامة للأدبيات في مجال الحوكمة

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة

أ: مفهوم الحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة في سياق تطور الفكر الإداري والسياسي والاقتصادي، ولم يظهر فجأة بصورته الحالية، بل جاء نتيجة تراكمات تاريخية وتحولات عميقة شهدها العالم في إدارة الدولة والمؤسسات. فالجذور الأولى للحوكمة يمكن تتبعها في الفكر السياسي الكلاسيكي، حيث تناول الفلاسفة قضايا الحكم الرشيد، والعدالة، وتنظيم العلاقة بين الحاكم والمحكوم، كما ظهرت ملامحها في تطور الإدارة العامة من خلال السعي إلى ضبط الأداء الحكومي وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد (Bevir,2012). ومع تطور الدولة الحديثة وازدياد تعقيد المؤسسات الاقتصادية والإدارية، برزت الحاجة إلى أنظمة أكثر تنظيمًا لإدارة العلاقات داخل المؤسسات، خاصة في ظل توسع الشركات الكبرى وظهور الملكية المنفصلة عن الإدارة (Tricker,2015). وقد أسهمت هذه التحولات في بروز ما يُعرف لاحقًا بحوكمة الشركات، التي ركزت على تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة، وضمان حماية الحقوق، وتعزيز الرقابة والمساءلة. غير أن المفهوم بصورته المعاصرة بدأ يتبلور بشكل واضح في أواخر القرن العشرين، خاصة مع تزايد دور المنظمات الدولية في قضايا التنمية. فقد استخدم البنك الدولي مفهوم الحوكمة في تقاريره منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، للإشارة إلى كيفية إدارة الموارد العامة، وضرورة تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد وتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، خصوصًا في الدول النامية (الزهراني وباداود, 2023). كما ساهمت الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدها العالم، خصوصًا في تسعينيات القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة، في ترسيخ أهمية الحوكمة، حيث كشفت تلك الأزمات عن أوجه قصور في أنظمة الرقابة وضعف الشفافية وتعارض المصالح داخل المؤسسات، مما أدى إلى تعزيز التوجه نحو تبني أطر حوكمة أكثر صرامة لضمان الاستقرار المالي وحماية حقوق المستثمرين (Tricker,2015). ومع اتساع نطاق تطبيق الحوكمة، لم يعد المفهوم مقتصرًا على الشركات أو الحكومات، بل امتد ليشمل مختلف القطاعات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، والمنظمات غير الربحية، والهيئات الدولية, وأصبح يُنظر إلى الحوكمة بوصفها إطارًا شاملًا ينظم العلاقات المؤسسية، ويحدد المسؤوليات، ويعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة (الزهراني وباداود, 2023).

ويرجع أصل مصطلح الحوكمة (Governance) من الناحية الاشتقاقية إلى الفعل اليوناني القديم kybernein الذي يعني التوجيه أو القيادة أو التحكم في المسار، وقد استخدمه الفيلسوف أفلاطون استخدامًا مجازيًا للإشارة إلى إدارة شؤون الناس وحكمهم. ومع تطور الاستخدام اللغوي والفكري للمصطلح، ارتبط في اللغة الإنجليزية الحديثة بمفاهيم الحكم (govern) والحكومة(government) ، إلا أن دلالته لم تعد تقتصر على هذا الإطار الضيق، بل اتسعت لتعبر عن منظومة أوسع تُعنى بكيفية ممارسة السلطة وتنظيم العلاقات داخل الأنظمة المؤسسية المعقدة. وفي هذا السياق، أصبحت الحوكمة تشير إلى الأطر والهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات، وصنع القرار، وتنسيق الأدوار بين مختلف الفاعلين، سواء كانوا جهات حكومية أو مؤسسات مستقلة أو أطرافًا مجتمعية. كما تأثر تطور المفهوم بأدبيات "السيبرنيتيك (Cybernetics) "التي تركز على أنظمة التغذية الراجعة والتنظيم، الأمر الذي عزز النظر إلى الحوكمة بوصفها عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الفاعلين، والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وجودة المخرجات في مؤسسات التعليم العالي (Campbell & Carayannis,2012).

ب: الفرق بين الحوكمة والإدارة

يُعد التمييز بين مفهومي الحوكمة والإدارة من القضايا الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لما بينهما من ترابط وثيق وتداخل في التطبيق العملي، رغم اختلاف طبيعتهما ووظائفهما داخل المنظمة (The Governance Institute,2026). فالمنظمات الحديثة لا يمكن أن تعمل بكفاءة دون وجود إطار حوكمي واضح يحدد الاتجاهات العامة، إلى جانب جهاز إداري قادر على تنفيذ هذه التوجهات بكفاءة وفاعلية.وتعني الحوكمة إلى الإطار العام الذي تُدار من خلاله المنظمة، حيث تُعنى بوضع السياسات العامة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، وتوزيع الصلاحيات، وضمان الشفافية والمساءلة، ومراقبة الأداء

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

المؤسسي. وتعمل الحوكمة على المستوى الاستراتيجي الأعلى، إذ تركز على رسم التوجهات العامة وضبط مسار المنظمة بما يحقق أهدافها على المدى الطويل، ويضمن التزامها بالقوانين والمعايير. ومن هذا المنطلق، فإن الحوكمة تهتم بتحديد "ما الذي يجب تحقيقه ولماذا"، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستقلالية والرقابة.أما الإدارة، فتُعنى بتنفيذ السياسات والتوجهات التي تضعها الحوكمة، حيث تشمل مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة والموارد. وتعمل الإدارة على المستوى التنفيذي أو التشغيلي، إذ تركز على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ، ومتابعة سير العمل اليومي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية. وبذلك، فإن الإدارة تهتم بالإجابة عن "كيف يتم التنفيذ"، وتسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.ويكمن الفرق الجوهري بين الحوكمة والإدارة في مستوى العمل وطبيعته؛ فالحوكمة ذات طابع استراتيجي رقابي، تُعنى بتحديد الاتجاهات العامة وضمان المساءلة، بينما الإدارة ذات طابع تنفيذي تشغيلي، تُعنى بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف على أرض الواقع. كما تختلف الحوكمة عن الإدارة في نطاق المسؤولية، حيث ترتبط الحوكمة عادة بالمجالس العليا والجهات الإشرافية، في حين ترتبط الإدارة بالمستويات التنفيذية داخل المنظمة (The Governance Institute,2026).

المبحث الثاني: أبعاد الحوكمة

أ: أبعاد الحوكمة وفق البنك الدولي

بدأ اهتمام البنك الدولي (World Bank) بمفهوم الحوكمة بصورة واضحة منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين، وتحديدًا مع صدور تقريره الشهير عام 1989 حول أفريقيا جنوب الصحراء الذي أشار إلى أن ضعف الحوكمة يُعد من أبرز معوقات التنمية(الزهراني وباداود, 2023). ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم داخل أدبيات البنك الدولي ليصبح إطارًا تحليليًا متكاملًا يُستخدم لتفسير أداء الدول والمؤسسات، ثم تعزز هذا التوجه مع إطلاق مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية (Worldwide Governance Indicators – WGI) في منتصف التسعينيات، والذي عمل على قياس الحوكمة عبر ستة أبعاد رئيسة تغطي مختلف جوانب إدارة السلطة. وقد جاء هذا التطور في سياق التحولات العالمية نحو تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، وتحسين كفاءة المؤسسات، وربط الأداء الحكومي بمبادئ المساءلة والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مما جعل نموذج البنك الدولي أحد أكثر الأطر استخدامًا في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية.

وتتمثل أبعاد الحوكمة وفق هذا النموذج في ستة مكونات مترابطة هي:

- المساءلة والمشاركة (Voice and Accountability) يشير هذا البعد إلى مدى قدرة الأفراد وأصحاب المصلحة على التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، إضافة إلى حرية الإعلام وتوافر قنوات التواصل، مما يسهم في تعزيز الشفافية والانفتاح المؤسسي.
- الاستقرار السياسي وغياب العنف :(Political Stability and Absence of Violence) يعكس هذا البعد درجة استقرار البيئة السياسية والتنظيمية، وغياب الاضطرابات أو التهديدات التي قد تؤثر في أداء المؤسسات واستمراريتها.
- فعالية الحكومة :(Government Effectiveness) يركز على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، ومدى قدرة الجهات الحكومية أو الإدارية على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف بكفاءة.
- جودة التنظيم :(Regulatory Quality), يشير إلى مدى كفاءة الأنظمة والتشريعات في دعم بيئة العمل، وتعزيز النمو، وتمكين المؤسسات من أداء وظائفها بصورة فعالة.
- سيادة القانون :(Rule of Law), يعكس مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتطبيقها بعدالة، وضمان حقوق الأفراد، مما يعزز الثقة في المؤسسات.
- مكافحة الفساد :(Control of Corruption), يركز على الحد من إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، وتعزيز النزاهة والشفافية في إدارة الموارد واتخاذ القرار. (World Bank, 2026).

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

ب: أبعاد الحوكمة وفقًا للدليل الاسترشادي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتعزيز الحوكمة في الجهات العامة، وذلك في إطار سعيها إلى تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءته بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030(البشر وآخرون, 2024; البشر وآخرون, 2026) وقد تجسد هذا التوجه في إصدار الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة عام 2024، الذي نُشر في الجريدة الرسمية "أم القرى"، ليكون إطارًا مرجعيًا يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية. ويهدف هذا الدليل إلى تنظيم عمل الجهات العامة، وتحسين جودة أدائها، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تحقيق التكامل المؤسسي ورفع مستوى الثقة في الأداء الحكومي وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- سيادة النظام :تأدية الجهات لأعمالها وفق الأنظمة والتعليمات، واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمنع وقوع التعسّف أو سوء استخدام السلطة من قبل أصحاب الصلاحية، وتوثيق القرارات والسياسات الداخلية.
- النزاهة والقواعد الأخلاقية :ضمان التزام منسوبي الجهات العامة بأخلاقيات العمل وقيم النزاهة والأمانة، وقيم تعزز سلوك الأمانة والنزاهة، واتخاذ القرارات والإجراءات بالطريقة التي تحقق المصلحة العامة، مع وجود سياسات وإجراءات تكفل اتخاذ اللازم عند وجود حالة عدم التزام.
- الرقابة والمساءلة :ضمان قدرة الجهة العامة على تطبيق مختلف أشكال الرقابة والرصد والمتابعة على أعمال منسوبيها، وخضوع الجهة العامة للرقابة الداخلية حسب نظام الرقابة الداخلية، وللمساءلة الخارجية من قبل الجهات الرقابية المختصة.
- الإفصاح والشفافية :تعزيز شفافية الجهة العامة المتعلقة بسياساتها وقراراتها وإجراءاتها وخططها الاستراتيجية واستخدامها للموارد، مع وجود آلية واضحة لتصنيف المعلومات السرية، والإفصاح عن المعلومات العامة، وإيجاد قنوات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة من أجل تعزيز ثقتهم.
- حقوق الأطراف ذوي العلاقة :وجود سياسات وممارسات لدى الجهة العامة تضمن احترام حقوق الأطراف ذات العلاقة بأعمالها، من منسوبيها وأصحاب المصلحة، مع قيام الجهة العامة بتقييم مدى الامتثال والتقيد بتلك السياسات وضمان توافقها مع الأنظمة ذات العلاقة.
- الكفاءة وفاعلية الأداء :ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجهة لتنفيذ مهماتها على الوجه المطلوب، والتأكد من أن البرامج والمشاريع تحقق الأهداف المرجوة بما يتوافق مع استراتيجيتها، ويحقق مبدأ الكفاءة وفاعلية الأداء، وذلك من خلال التخطيط السليم ووضع استراتيجية وأهداف قابلة للتحقيق والقياس، وإيجاد مؤشرات قياس الأداء للمتابعة وتقييم العمل.
- القيادة :وضع استراتيجيات مستدامة ورسم السياسات والتوقعات -من قبل الإدارة الإشرافية- بما يحقق المصلحة العامة ويتواءم مع السياسات العامة في الجهة العامة والدولة، ويعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة، والعمل على الفصل بين المسؤوليات من خلال وجود مهام عمل واضحة لكل من الإدارة الإشرافية والمسؤول التنفيذي والمنسوبين، واختيار أصحاب الكفاءة والنزاهة والمصداقية والخبرة بما يضمن استقلاليتهم في أداء مهماتهم دون التأثير في قراراتهم، وإيجاد آلية واضحة وشفافة لتعيين القيادات وتقييمهم.
- الاستدامة :وضع استراتيجية وأهداف تضمن استدامة الجهة وعملها، وتعزز قدرتها على التأثير إيجابيًا في البيئة والمجتمع والتنمية الاقتصادية، وتكفل بقاءها بشكل دائم، وذلك من خلال وضع سياسات ومعايير تتواءم مع السياسات الوطنية للاستدامة، ومتابعة تطبيقها ورفع التقارير بذلك.

وتسعى الحوكمة في الجهات العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان تحقيق الأهداف الوطنية بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية. وفي هذا السياق، يبرز الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة عددًا من الأهداف الرئيسة التي تمثل إطارًا موجّهًا لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز قدرة الجهات العامة على أداء مهماتها، وتحقيق أهدافها، بما يتواءم مع السياسات العامة ويحقق الأهداف الوطنية.
- تعزيز ثقة المتعاملين مع الجهة العامة، وحماية حقوقهم.
- تعزيز الرقابة وتفعيلها، وسن الضوابط والأنظمة الداخلية للجهة.
- ضمان الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والالتزام.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

- تعزيز مبدأ الاستدامة في أعمال الجهة بما يحقق الأهداف الوطنية.
- تعزيز كفاءة وفاعلية أداء الإدارة الإشرافية في الجهة.
- وضع معايير مهنية لتقييم أداء الجهة ومخرجاتها.
- تحديد أدوار وصلاحيات الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية، تحديداً دقيقاً يكفل الفصل بين المهمات والصلاحيات والمسؤوليات (صحيفة أم القرى,2024).

المبحث الثالث: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

3.1: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تتعدد تعريفات حوكمة مؤسسات التعليم العالي بتعدد الزوايا التي تناولها الباحثون، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها منظومة تُعنى بتنظيم عمل هذه المؤسسات وتوجيهها وضبط علاقاتها الداخلية والخارجية. ففي هذا السياق، يعرّف عبود حوكمة مؤسسات التعليم العالي (2023، ص. 316) بأنها" :تلك الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة مؤسسات التعليم العالي، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وكيفية تخصيص مواردها المالية، وطريقة إدارة مواردها البشرية ".كما يعرّفها فيلدن (Fielden, 2008, p. 3)بأنها" :مجمل الهياكل والعمليات والأنشطة المرتبطة بتخطيط مؤسسات التعليم العالي والعاملين فيها وتوجيههم ".وفي ضوء تعريف البنك الدولي(World Bank, 2013 ، ص. 8)، تُفهم حوكمة مؤسسات التعليم العالي على أنها إطار تنظيمي يقوم على سنّ الأنظمة وتوفير الحوافز التي تمكّن هذه المؤسسات من ممارسة استقلاليتها، مع إلزامها في الوقت ذاته بالمساءلة عن أدائها وقراراتها .كذلك تُعرَّف بأنها منظومة واسعة تضم العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي والدولة، والسياسات الناظمة للنظام، وتأثير الأطراف الخارجية، وآليات وهياكل اتخاذ القرار داخل المؤسسات، بما يجسد تعدد مستويات القوة والسلطة وتعدد الفاعلين في هذا المجال .(Shin & Jones, 2022)ويضيف آل مسلط (2017) بُعدًا آخر، إذ يعرّف حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها منظومة متكاملة من الأنظمة والتعليمات التي تستهدف تحسين جودة العمليات والمخرجات، من خلال نقل الممارسات الإدارية من الأطر الجامدة إلى مستوى أكثر تفاعلية وتكاملًا بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مع تعزيز التقارب والتفاعل بينها وبين مؤسسات المجتمع ذات الصلة.
يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية من هذه التعريفات لمفهوم الحوكمة في التعليم العالي:

- أولًا، أن الحوكمة في التعليم العالي تمثل منظومة شاملة لا تقتصر على جانب إداري واحد، بل تشمل توجيه المؤسسة، وتنظيم أعمالها، وإدارة مواردها البشرية والمالية، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية.
- ثانيًا، أن الحوكمة تقوم على الهياكل والعمليات والأنظمة، مما يعني أنها إطار مؤسسي منظم يضبط عمل مؤسسات التعليم العالي، ولا يقتصر على الاجتهادات الفردية أو القرارات غير المنظمة.
- ثالثًا، أن الحوكمة في التعليم العالي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمبدأي الاستقلالية والمساءلة؛ فهي تمنح المؤسسات التعليمية مساحة لإدارة شؤونها، لكنها في الوقت نفسه تُلزمها بتحمل المسؤولية عن قراراتها وأدائها ونتائجها.
- رابعًا، أن الحوكمة لا تقتصر على العلاقات داخل المؤسسة التعليمية فقط، بل تمتد لتشمل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والدولة وأصحاب المصلحة الخارجيين والمجتمع، وهو ما يجعلها مفهومًا متعدد المستويات والأطراف.
- خامسًا، أن الحوكمة تهدف إلى تحسين جودة العمليات والمخرجات، من خلال تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز التكامل بين المستويات التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- سادسًا، أن الحوكمة تتضمن تنظيم السلطة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي، بما يسهم في الحد من العشوائية، وتحقيق الوضوح التنظيمي، وتعزيز الشفافية.
- سابعًا، أن الحوكمة تمثل انتقالًا بمؤسسات التعليم العالي من الأطر الإدارية التقليدية الجامدة إلى أنماط أكثر تفاعلية وتكاملًا وانفتاحًا، سواء داخل المؤسسة نفسها أو في علاقتها بالمجتمع والبيئة المحيطة.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

3.2: غايات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تُعد حوكمة مؤسسات التعليم العالي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالميًا، وما يرافقها من تزايد في التحديات المرتبطة بالكفاءة المؤسسية، وجودة المخرجات، وتعقيد الهياكل التنظيمية، وتعدد الأطراف ذات العلاقة. وقد أسهم هذا الاهتمام في بلورة عدد من الرؤى والنماذج التي تناولت الحوكمة بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتطوير أداء الجامعات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة تنافسية متنامية.ومن خلال استقراء وتحليل ما ورد في الأدبيات العربية والأجنبية، يتضح وجود اتفاق نسبي بين الباحثين والمنظمات الدولية على أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات الرئيسة التي تعكس جوهر هذا المدخل الإداري، وتتمحور حول تعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، إلى جانب تحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية ومتطلبات الرقابة والتنظيم. كما تؤكد هذه الأدبيات على أن الحوكمة تمثل إطارًا متكاملًا يربط بين مختلف مكونات المؤسسة الجامعية، ويُسهم في تنظيم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، بما يدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الثقة في مخرجات التعليم العالي.وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف والغايات الأساسية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، كما أشارت إليها الدراسات العربية (ل مسلط، 2017؛ الزهراني وباداود، 2023؛ الشبّاطات، 2018؛عبدالله، 2023؛ بن الشيخ، 2022)، وكذلك الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية (Albeshir et al., 2025; Austin & Jones, 2024; Beerkens, 2022; Fielden, 2008; Leal Filho et al., 2021; Oncioiu & Bularca, 2025; Shin & Jones, 2022).

ومن الغايات من الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

- محاولة تقليل الفساد الإداري والمالي.
- تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والأكاديمية وضمان وضوح الإجراءات.
- تحقيق المساءلة المؤسسية من خلال تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء.
- رفع كفاءة وفعالية اتخاذ القرار داخل الكليات والجامعات.
- تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- تحين إدارة الموارد المالية في مؤسسات التعليم العالزي.
- ضمان العدالة والنزاهة في التعيين والترقية والتقييم
- دعم الاستقلالية الأكاديمية في إطار من المسؤولية المؤسسية
- تعزيز جودة التعليم
- تعزيز جودة البحث العلمي
- تعزيز جودة المخرجات العلمية
- تحقيق التوازن بين الاستقلال المؤسسي ومتطلبات الرقابة الحكومية
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، المجتمع)
- دعم الابتكار والتطوير المؤسسي في البرامج والخدمات التعليمية
- تقليل المخاطر الإدارية والمالية وتحسين إدارة الأزمات.
- تعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع والجهات التنظيمية.
- دعم تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي سواً كان اعتماداً مؤسسياً وبرامجيا.
- مواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل.
- تحقيق الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل.
- تعزيز التنافسية العالمية للجامعات وتحسين تصنيفاتها الدولية.

3.3: أبعاد الحوكمة في التعليم العالي

تقوم حوكمة الجامعات، شأنها شأن الحوكمة في مختلف المنظمات، على مجموعة من الأبعاد التي تُشكّل الإطار العام الذي يُنظم عمل هذا النظام الإداري الحيوي ويوجه ممارساته. وقد حظي هذا المجال باهتمام واسع من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية المعنية بالحوكمة، التي سعت إلى تحليل هذا المفهوم وتحديد مكوناته الأساسية، وصولًا إلى مجموعة من الأبعاد التي تُعد أساسًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير ممارسات الحوكمة في

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

مؤسسات التعليم العالي. ومن أبرز هذه الجهات البنك الدولي الذي قدّم أدوات لتقييم حوكمة الجامعات، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي طورت مؤشرات للحوكمة، إضافة إلى الرابطة الأوروبية للجامعات التي قدمت مقاييس لاستقلالية الجامعات، وكذلك الأدلة التنظيمية الصادرة في بعض الدول مثل المملكة المتحدة لتنظيم عمل مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي. كما تناولت العديد من المؤتمرات العلمية هذا الموضوع، من بينها المؤتمر الدولي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي الذي عُقد في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية، وهو ما يعكس تنامي الاهتمام العالمي بتطوير حوكمة الجامعات وتعزيز فاعليتها (Alshammari,2025).وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الجهود، يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها حوكمة مؤسسات التعليم العالي، والتي تمثل مكونات تحليلية متكاملة تسهم في بناء نظام حكومي فعّال. ويأتي في مقدمة هذه الأبعاد :
بعد الإطار العام والرسالة والأهداف والاستراتيجية، حيث يشير إلى البيئة التنظيمية التي تعمل في إطارها المؤسسة، بما يشمل طبيعة علاقتها بالدولة، والأنظمة والتشريعات المنظمة لها، إضافة إلى وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع إمكاناتها وتوجهاتها. كما يُعد بعد الشفافية والإفصاح من الأبعاد الجوهرية، إذ يركز على أهمية تدفق المعلومات الدقيقة والموثوقة إلى أصحاب المصلحة، بما يضمن وضوح العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية، ويسهم في تعزيز الثقة، ويكفل التطبيق العادل للأنظمة واللوائح. ويرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على إتاحة المعلومات بشكل منظم يدعم اتخاذ القرار. ويبرز بعد المساءلة والرقابة بوصفه أحد الأبعاد الرئيسة، حيث يقوم على ضرورة محاسبة القيادات المؤسسية عن قراراتها وأدائها أمام المستفيدين والمجتمع، بما يضمن الالتزام بالأنظمة وتحقيق الانضباط المؤسسي. ويسهم هذا البعد في تعزيز الثقة وضمان جودة الأداء داخل المؤسسة. ومن الأبعاد المهمة كذلك بعد المشاركة الداخلية والخارجية، الذي يركز على إشراك مختلف أصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها في التعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرار، وهو ما يعزز من جودة القرارات ويزيد من مستوى القبول بها، كما يسهم في تحقيق قدر أكبر من الانفتاح المؤسسي. ويمثل بعد الاستقلالية أحد الأبعاد المحورية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إذ يمنح الجامعات القدرة على التخطيط الفعّال واستخدام مواردها بكفاءة، وإدارة شؤونها بصورة مستقلة نسبيًا، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع الحفاظ في الوقت ذاته على التوازن مع متطلبات المساءلة (Alshammari,2025).

.

3.4. أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تكتسب حوكمة مؤسسات التعليم العالي أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها هذا القطاع، حيث أصبحت الجامعات مؤسسات معقدة تتداخل فيها الأبعاد الأكاديمية والإدارية والمالية، وتتقاطع داخلها مصالح فئات متعددة تشمل القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والطلاب، إلى جانب المجتمع والجهات التنظيمية والشركاء الخارجيين، وفي هذا السياق تمثل الحوكمة إطارًا تنظيميًا متكاملًا يهدف إلى ضبط العلاقات بين هذه الأطراف، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية وجودة المخرجات(Albeshir et al., 2025).وتبرز أهمية الحوكمة من خلال دورها في إعادة تشكيل آليات العمل داخل الجامعة، إذ تسهم في نقل الإدارة من نمطها التقليدي القائم على الاجتهادات الفردية إلى نمط مؤسسي منظم يعتمد على السياسات والإجراءات والمعايير الواضحة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة القرارات وفاعليتها؛ فعلى مستوى القيادات الجامعية، توفر الحوكمة أساسًا لاتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تستند إلى البيانات والتحليل، كما تساعد في تنظيم توزيع الصلاحيات وتقليل التداخل بين المستويات الإدارية، وتعزيز المساءلة، بما يرفع من كفاءة القيادة ويحسن من مستوى الأداء المؤسسي (Austin & Jones, 2024).
وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس، تمثل الحوكمة ضمانة لتحقيق العدالة والشفافية في التعيين والترقية والتقييم، كما تدعم في الوقت ذاته الاستقلالية الأكاديمية ضمن إطار منظم يوازن بين الحرية والمسؤولية، وهو ما يسهم في بناء بيئة أكاديمية محفزة على البحث العلمي والإبداع، ويعزز من جودة الإنتاج المعرفي وكفاءته. أما فيما يتعلق بالموظفين الإداريين، فإن الحوكمة تؤدي دورًا محوريًا في تنظيم الإجراءات الإدارية وتوحيدها، وتقليل العشوائية والتباين في التطبيق، بما يعزز العدالة الوظيفية ويحد من النزاعات التنظيمية، ويسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال وضوح الأنظمة ومعايير التقييم. وفيما يخص الطلاب، تنعكس

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

أهمية الحوكمة في ضمان العدالة في سياسات القبول والتقويم الأكاديمي، وتحسين جودة البرامج التعليمية والخدمات الطلابية، وتعزيز مشاركتهم في الحياة الجامعية، بما يحقق تجربة تعليمية متوازنة قائمة على الحقوق والواجبات. كما تمتد آثار الحوكمة إلى المجتمع، حيث تسهم في تعزيز الثقة في مخرجات التعليم العالي من خلال ضمان جودتها ومواءمتها مع احتياجات سوق العمل، فضلًا عن دعم الشراكات الاستراتيجية مع مختلف القطاعات، وتعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة(الشباطات, 2018; الزهراني وبادود , 2023). كما تكتسب الحوكمة أهمية خاصة بالنسبة للجهات الحكومية والتنظيمية، إذ تمثل أداة فعالة لضمان التزام الجامعات بالسياسات والأنظمة الوطنية، وتحقيق كفاءة الإنفاق، وتعزيز الرقابة والمساءلة، بما يسهم في تحقيق مستهدفات الخطط الوطنية، وفي الوقت ذاته تعزز الحوكمة من ثقة الشركاء والمستثمرين في البيئة الجامعية من خلال وضوح الأنظمة وتقليل المخاطر، وهو ما يدعم الاستدامة المالية ويفتح المجال أمام تنويع مصادر التمويل. وبالمجمل، يمكن التأكيد على أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي، إذ تسهم في تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف، وتعزز من جودة المخرجات التعليمية والبحثية، وتدعم قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، بما يضمن استدامتها وتنافسيتها في البيئة العالمية المعاصرة (Austin & Jones, 2024) .

3.5: الحوكمة ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تُعد الحوكمة أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ تمثل الإطار الذي يُنظم العلاقات بين مكونات المؤسسة، ويحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضمن وضوح السياسات والإجراءات، بما يعزز كفاءة العمل المؤسسي ويقوده نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وفي ظل التوجه العالمي نحو تبني مفاهيم الجودة الشاملة، أصبحت الحوكمة أداة محورية لضمان تكامل الجهود المؤسسية، وتحقيق الاتساق بين التخطيط والتنفيذ والتقويم، بما يسهم في تحسين مخرجات التعليم العالي (عبدالله , 2023). ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة جميع العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل مستمر، بدءًا من تصميم البرامج التعليمية، ومرورًا بعمليات التدريس والتقويم، وانتهاءً بمخرجات التعلم وخدمات الطلاب، وذلك من خلال تبني ثقافة مؤسسية تقوم على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والالتزام بالمعايير، وتحقيق رضا المستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس والمجتمع. ولا تقتصر الجودة الشاملة على ضبط المخرجات فقط، بل تمتد لتشمل جميع العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق التكامل بين عناصر النظام التعليمي(أبابطين وسمور , 2019;عبد الله, 2023) .وتبرز أهمية الحوكمة في تعزيز الجودة الشاملة من خلال دعم اتخاذ القرار المؤسسي على أسس علمية قائمة على البيانات والمؤشرات، حيث تسهم في بناء أنظمة فعّالة للمتابعة والتقويم المستمر، وتمكّن القيادات الأكاديمية والإدارية من رصد الأداء وتحليله، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تساعد الحوكمة على ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة، من خلال تفعيل آليات التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية، وتبني أفضل الممارسات التعليمية والإدارية، بما يعزز من كفاءة البرامج الأكاديمية وجودة مخرجاتها (عبدالله , 2023)..

وفي سياق الاعتماد الأكاديمي، تمثل الحوكمة أحد المتطلبات الجوهرية التي تركز عليها هيئات الاعتماد، حيث ترتبط معايير الاعتماد ارتباطًا وثيقًا بوجود نظام حوكمة فعّال يضمن الشفافية والمساءلة، ويحدد بوضوح صلاحيات المجالس والقيادات، ويعزز المشاركة في صنع القرار. فعلى سبيل المثال، تتطلب معايير الاعتماد البرامجي والمؤسسي وجود هياكل تنظيمية واضحة، ونظم دقيقة لإدارة الجودة، وآليات فاعلة لضمان التحسين المستمر، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا في ظل حوكمة مؤسسية راسخة (أبابطين وسمور, 2019). كما تسهم الحوكمة في تحقيق متطلبات الاعتماد من خلال ضمان جودة العمليات التعليمية والإدارية، مثل تصميم البرامج الأكاديمية، وتقييم مخرجات التعلم، وإدارة الموارد البشرية، وتقديم الخدمات الطلابية، حيث تعمل على ضبط هذه العمليات وفق معايير محددة، وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يسهل عمليات التقييم الخارجي التي تقوم بها جهات الاعتماد. إضافة إلى ذلك، تعزز الحوكمة من مستوى الشفافية في عرض البيانات والتقارير، وهو ما يعد عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة مع جهات الاعتماد وأصحاب المصلحة.من ناحية أخرى، تدعم الحوكمة تحقيق الجودة الشاملة من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية، بما يضمن

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

تحقيق أفضل عائد ممكن من الإمكانات المتاحة، كما تسهم في بناء شراكات فاعلة مع المجتمع والقطاعين العام والخاص، بما يدعم تطوير البرامج الأكاديمية وربطها باحتياجات سوق العمل، وهو ما يُعد من المعايير المهمة في تقييم جودة المؤسسات التعليمية (أبابطين وسمور , 2019;عبد الله, 2023).

3,6:حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

تُعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي برزت في إدارة المؤسسات المعاصرة، وذلك في إطار الاهتمام المتزايد بتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مرتبطًا بقدرتها على تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مواردها المختلفة، ولا سيما الموارد البشرية التي تمثل العنصر الأكثر تأثيرًا في تحقيق الأداء المؤسسي الفاعل. وقد امتد تطبيق هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي، حيث تسعى الجامعات إلى تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية وتقييم الأداء، إضافة إلى تعزيز النزاهة المؤسسية وضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية داخل المؤسسة الجامعية (عبدالكريم & مرزوقي, 2022).
و حوكمة الموارد البشرية تفهم على أنها مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بطريقة تحقق الشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص، وتضمن الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، كما تسهم في تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحد من الممارسات الإدارية غير الموضوعية. وفي مؤسسات التعليم العالي تكتسب حوكمة الموارد البشرية أهمية خاصة نظرًا للطبيعة الأكاديمية للعمل الجامعي، وللدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية في تحقيق رسالة الجامعة التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع (برج, 2025). وتسعى الجامعات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية إلى ضمان العدالة والموضوعية في عمليات التوظيف والاستقطاب الأكاديمي، حيث يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير علمية واضحة تستند إلى الكفاءة العلمية والإنتاج البحثي والخبرة الأكاديمية، كما تسهم الحوكمة في الحد من الممارسات غير الموضوعية في التعيين أو الترقيات الأكاديمية، وذلك من خلال اعتماد إجراءات تنظيمية واضحة تخضع لرقابة المجالس العلمية واللجان المختصة داخل الجامعة، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة المؤسسية ويضمن استقطاب الكفاءات الأكاديمية القادرة على الإسهام في تطوير التعليم العالي. كما تتجلى حوكمة الموارد البشرية في الجامعات في تنظيم عمليات الترقية الأكاديمية وفق معايير موضوعية تعتمد على جودة الإنتاج العلمي والبحثي والتميز في التدريس والمشاركة في خدمة المجتمع، حيث تضمن هذه الإجراءات أن تتم الترقيات العلمية وفق ضوابط أكاديمية واضحة تخضع لعمليات مراجعة وتحكيم علمي، بما يعزز من مصداقية النظام الأكاديمي ويحافظ على المستوى العلمي للمؤسسات الجامعية ويحد من أي ممارسات قد تؤثر في نزاهة القرارات الأكاديمية (Darmawangsa & Arifuddin,2025).وتُعد الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية أحد المبادئ الأساسية لحوكمة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تحرص الجامعات على إعلان اللوائح والأنظمة المتعلقة بشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بصورة واضحة ومعلنة، بما يساعد العاملين في المؤسسة على معرفة حقوقهم وواجباتهم والإجراءات المنظمة لمسارهم الوظيفي، كما تسهم هذه الشفافية في تعزيز الثقة المؤسسية بين الإدارة الجامعية والعاملين فيها وتدعم ثقافة الانتماء المؤسسي والالتزام التنظيمي داخل البيئة الجامعية (عبدالكريم & مرزوقي, 2022). كما تشمل حوكمة الموارد البشرية تطبيق نظم فعّالة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين وفق معايير واضحة ومعلنة تعتمد على طبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، بما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز والترقيات، كما تسهم هذه النظم في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسات الجامعية وتشجيع العاملين على تحسين أدائهم المهني بصورة مستمرة. ومن الجوانب المهمة في حوكمة الموارد البشرية تعزيز مبدأ المساءلة المؤسسية، حيث تخضع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمراجعة الجهات المختصة داخل الجامعة، مثل المجالس العلمية ومجالس الكليات والأقسام العلمية، إضافة إلى اللجان المتخصصة التي تتولى متابعة الإجراءات الإدارية وضمان التزامها باللوائح والأنظمة المعتمدة، الأمر الذي يسهم في ضمان النزاهة في إدارة الموارد البشرية ويحد من إساءة استخدام السلطة الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.كما تلعب التقنيات الحديثة دورًا متزايدًا في دعم حوكمة الموارد البشرية في الجامعات، حيث تسهم نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الإلكترونية في توثيق الإجراءات الإدارية وتنظيم

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

عمليات التوظيف والتقييم والترقية بصورة أكثر دقة وشفافية، كما تساعد هذه الأنظمة في توفير قواعد بيانات متكاملة حول أداء العاملين وإنجازاتهم الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على المعلومات والبيانات الدقيقة (برج, 2025).

3.7:حوكمة وسائل التواصل الاجتماعي في مؤسسات التعليم العالي

تُعد وسائل التواصل الاجتماعي من أبرز أدوات الاتصال المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، حيث أصبحت الجامعات تعتمد عليها بشكل متزايد في نشر الأخبار، والتفاعل مع المستفيدين، وتعزيز صورتها الذهنية محليًا وعالميًا (جامعة أم القرى, ص, 2025,5). ومع هذا التوسع، برزت الحاجة إلى تبني حوكمة وسائل التواصل الاجتماعي بوصفها إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضبط استخدام هذه المنصات، وتوجيهها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، ويحد من المخاطر المرتبطة بالاستخدام غير المنضبط. ويتمثل هدف حوكمة وسائل التواصل الاجتماعي في الجامعات في تنظيم العمل الإعلامي، وتوحيد الجهود الاتصالية، وضمان جودة المحتوى المنشور، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، وتحقيق التكامل بين وحداتها المختلفة، وتعزيز تفاعلها مع المجتمع. كما تهدف إلى حماية المؤسسة من المخاطر الإعلامية، وضبط عملية التواصل مع الجمهور، وضمان اتساق الرسائل الإعلامية مع هوية الجامعة وقيمها.

وتبرز أهمية حوكمة وسائل التواصل الاجتماعي في مؤسسات التعليم العالي في عدة جوانب؛ إذ تسهم في تعزيز المصداقية المؤسسية، وتحسين جودة الاتصال مع أصحاب المصلحة، وتقليل العشوائية في إدارة الحسابات، إضافة إلى رفع كفاءة الأداء الإعلامي، وتفعيل دور الجامعات في نشر المعرفة والتفاعل المجتمعي. كما تمكّن هذه الحوكمة الجامعات من الانتقال من الاستخدام الفردي غير المنظم إلى العمل المؤسسي المنهجي القائم على السياسات والإجراءات الواضحة. ويُعد الدليل الإجرائي لحوكمة استخدام حسابات منصات التواصل الاجتماعي والتعامل مع وسائل الإعلام بجامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية، الصادر عام 2025 نموذجًا تطبيقيًا متقدمًا يعكس توجه الجامعات السعودية نحو تنظيم الاتصال المؤسسي وفق أفضل الممارسات. وقد تضمّن هذا الدليل مجموعة من الأهداف التي تؤطر العمل الإعلامي، وذلك كما يأتي:

1. نشر ثقافة الضبط والالتزام في الأنشطة الإعلاميَّة بالجامعة والجهات التابعة لها؛ لضمان ورفع كفاءة وجودة العمل الإعلامي.
2. تنسيق الجهود الإعلاميَّة بين الجهات داخل الجامعة وخارجها، بما يُمكِّن الإدارة من الإنتاجيَّة الإعلاميَّة بالصُّورة التي يمكن تقييمها وتطويرها.
3. توفير النماذج الإلكترونية، وتوضيح الإجراءات النظاميَّة لتفعيل الحسابات في منصَّات التواصل الاجتماعي؛ وفقًا للأنشطة الإعلاميَّة المختلفة.
4. تعزيز الصورة الذهنيَّة الإيجابيَّة عن الجامعة والجهات التابعة لها.
5. تحديد المهام والمسؤوليَّات المترتبة على إدارة حسابات منصَّات التواصل الاجتماعي.
6. تطوير الأنشطة والمنشورات الإعلاميَّة؛ بما يتناسب مع أهداف الجامعة، ومساراتها، وبرامجها الاستراتيجيَّة.
7. تقنين التواصل عبر الحسابات؛ بما يُحقِّق أهداف الجامعة، ورسالتها الأكاديميَّة والمجتمعيَّة (جامعة أم القرى، ص, 2025,5).

كما اشتمل الدليل على ضوابط واضحة لاستخدام حسابات التواصل الاجتماعي، تعكس البعد الرقابي والأخلاقي للحوكمة، وذلك كما يأتي:

ضوابط استخدام حسابات منصَّات التَّواصل الاجتماعي:

1. مراعاة أنظمة حقوق الملكيَّة الفكريَّة، وعدم نشر أيّ موضوع أو محتوى إعلامي دون الحصول على حقوق النَّشر.
2. عدم الرَّد على استفسارات الجمهور في أيِّ شأن يخصُّ الجامعة إلا بعد موافقة صاحب الصَّلاحيَّة.
3. أن تلتزم الجهة بهُويَّة الجامعة في كافَّة منشورات الحساب.
4. عدم استخدام الحساب لأغراض شخصيَّة.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

5. عدم استخدام الحساب لدعم: توجُّهات، أو أفكار مخالفة للدِّين، أو للوطن، أو قضايا فكريَّة أو أخلاقيَّة، أو المواضيع ذات الجدل، وعدم الخوض في هذه الأمور نهائيًّا.
6. عدم استخدام الحساب للتَّسويق لمنتجات، أو مبادرات، أو مشاريع؛ لصالح أفراد أو جهات خارجية؛ ما لم يكن ذلك ضمن: اتفاقيَّات، أو مُذكِّرات تفاهم، أو عقود استشاريَّة، أو مخاطبات رسميَّة موثَّقة.
7. عدم نشر الأخبار أو الفعاليَّات التي تخصّ الجامعة ولا تخصّ الجهة قبل نشرها في الحساب الرَّسمي للجامعة.
8. عدم نشر صور الخطابات الرَّسميَّة.
9. عدم نشر أيّ موضوع للتَّصويت عليه، أو طرح استبانة إلا بعد موافقة صاحب الصَّلاحيَّة (جامعة أم القرى, 2025, ص8).

3,8:الاتجاهات الحديثة في الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

شهدت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية عكست طبيعة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية، والتقدم التقني المتنامي، وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة، إلى جانب احتدام المنافسة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي (Austin & Jones, 2024). ولم يعد مفهوم الحوكمة محصورًا في الأطر التقليدية المرتبطة بالضبط الإداري والرقابي، بل أصبح يتجه نحو نماذج أكثر مرونة وشمولًا تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي وتسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة مخرجاته (Beerkens, 2022). وقد برزت في السنوات القليلة الماضية، مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي أعادت تشكيل ممارسات الحوكمة داخل الجامعات، وجعلتها أكثر ارتباطًا بالتقنية والبيانات والاستدامة والمشاركة.

ومن أبرز هذه الاتجاهات التحول نحو الحوكمة الرقمية التي تقوم على توظيف الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الأكاديمية والإدارية، حيث أسهمت هذه الأنظمة في تسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بشكل منظم وميسر، الأمر الذي أدى إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق درجة أعلى من الانضباط المؤسسي (بن الشيخ, 2022). وفي امتداد لهذا التوجه، ظهرت الحوكمة الذكية التي تعتمد على تحليل البيانات واستخدام التقنيات المتقدمة لدعم اتخاذ القرار، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية قادرة على الانتقال من نمط الإدارة التفاعلية التي تتعامل مع المشكلات بعد وقوعها إلى نمط أكثر تطورًا يقوم على التنبؤ بالتحديات والاستعداد لها مسبقًا، مما يسهم في تحسين جودة التخطيط ورفع كفاءة القرارات الإدارية والأكاديمية (العميري, 2025).

كما برز مؤخراً اتجاه الحوكمة المستدامة بوصفه أحد المحاور الرئيسة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، حيث لم يعد دور الجامعات مقتصرًا على تقديم التعليم وإنتاج المعرفة، بل أصبح يمتد ليشمل الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتسهم في تعزيز مسؤوليتها المجتمعية، وضمان استمراريتها على المدى الطويل (Leal Filho et al., 2021). وفي السياق ذاته، اتجهت الجامعات إلى الاعتماد على الحوكمة القائمة على البيانات، حيث أصبحت البيانات عنصرًا محوريًا في بناء السياسات واتخاذ القرارات، إذ يتم تحليل مؤشرات الأداء الأكاديمي، وسلوك الطلاب، وكفاءة البرامج التعليمية، بما يتيح اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى الأدلة، ويقلل من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية (Beerkens, 2022).

كما شهدت الحوكمة تحولًا ملحوظًا نحو مزيد من الانفتاح في تعزيز المشاركة والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، حيث أصبحت الجامعات أكثر توجهًا نحو إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع في عملية صنع القرار، بل أصبح ذلك من متطلبات الاعتماد البرامجي والمؤسسي لدى كثير من هيئات الاعتماد، على سبيل المثال في المملكة العربية السعودية، وهو ما يسهم في تعزيز الشفافية وزيادة فاعلية السياسات، كما يدعم بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع والقطاعين العام والخاص، الأمر الذي يسهم في تعزيز الابتكار وتبادل المعرفة وتوسيع نطاق التأثير المجتمعي للجامعات.(البشر, 2021). وفي ظل هذا التطورات المتسارعة في الجوانب التقنية، برز الذكاء الاصطناعي بوصفه أحد أهم الأدوات الحديثة التي تعزز الحوكمة، حيث يسهم في تحليل كميات ضخمة من البيانات، ودعم اتخاذ القرار، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، فضلًا عن دوره في تطوير أنظمة ذكية لمتابعة الأداء والكشف المبكر عن التحديات، على

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

الرغم من أن استخدامه يفرض تحديات تتعلق بالجوانب الأخلاقية وحماية البيانات وضمان العدالة (Oncioiu & Bularca, 2025).

المبحث الرابع: الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي

أ: المنهجية ومعايير اختيار الأدبيات

اعتمدت الدراسة الحالية منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وقد اختير هذا المنهج لقدرته على جمع الدراسات المنشورة وتحليلها بطريقة منظمة تضمن قدرًا أعلى من الصرامة والمتانة العلمية، ولملاءمته لسؤال الدراسة الرئيس وأهدافها التي تركز على الكشف عن واقع ممارسة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي وتحليل مناهج الدراسات المرتبطة بها.

ولضمان جودة الأدبيات المختارة، التزمت الدراسة بمجموعة من المعايير الصارمة لاختيار الدراسات العلمية، وذلك على النحو الآتي:

- أن تتعلق الدراسة بالحوكمة بمؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- أن تكون الدراسة ذات طابع علمي تطبيقي، بما يسهم في تقديم نتائج قابلة للتطبيق في الواقع العملي.
- أن تتضمن الدراسة عينة بشرية (مثل أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين أو القيادات الأكاديمية).
- أن تهتم الدراسة بدرجة تطبيق معايير الحوكمة
- أن تكون الدراسة منشورة في مجلة علمية محكمة؛ لضمان المصداقية العلمية.
- أن تقع الدراسة ضمن الفترة الزمنية ما بين عامي (2015–20.25)؛ لضمان حداثة الأدبيات.
- أن تكون الدراسة متاحة على منصة (جوجل الباحث العلمي).

ب: الأدبيات المختارة:

أجرى الزامل (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الأداء الإداري في الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030 من وجهة نظر القيادات الإدارية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مكونة من 31 فقرة على عينة عشوائية من 74 عضو هيئة تدريس من جامعات سعودية هي: جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وشملت العينة أعضاء هيئة تدريس في الأقسام الأكاديمية وإداريين في الأقسام الإدارية. وأظهرت النتائج أن مستوى موافقة أفراد الدراسة على واقع الأداء الإداري في الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030 بلغ متوسطًا مقداره 3.73 بنسبة 74.72%، وهو ما يدل على درجة موافقة عالية. وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأولى بمتوسط 4.27 بنسبة 85.4%، وهي درجة عالية جدًا، تلاه مجال الشفافية بمتوسط 3.92 بنسبة 78.4%، ثم الفاعلية والكفاءة في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.76 بنسبة 75.2%. بينما جاء ترشيد اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.41 بنسبة 68.2%، في حين حلّ مجال التنافسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.32 بنسبة 66.4%، وهي درجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الكليات أو الأقسام، في حين ظهرت فروق دالة إحصائيًا تعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديهم 11 سنة فأكثر. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات .

أجرت القحطاني (2019) دراسة سعت إلى اكتشاف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومتطلبات تطبيقها، ومدى تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في ضوء رؤية 2030. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وبلغت العينة 63 فردًا. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أبعاد: الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومتطلبات تطبيق الحوكمة، ومستوى الميزة التنافسية في اتخاذ القرار، وجميعها في ضوء رؤية 2030. وأظهرت النتائج أن الأوزان النسبية لإجابات أفراد الدراسة في البعد الأول تراوحت بين 61.9% و79.4%، بمتوسط عام بلغ 74.2%. أما الأوزان النسبية للبعد الثاني المتعلق بمتطلبات الحوكمة فتراوحت بين

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

65.4% و82.2%، بمتوسط عام بلغ 76.4%. وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالميزة التنافسية في اتخاذ القرار، فقد تراوحت الأوزان النسبية بين 60.6% و76.8%، بمتوسط عام بلغ 69.5%. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني الحوكمة المؤسسية بوصفها نظامًا إداريًا في جميع الجامعات السعودية والعربية، وتوفير متطلبات تطبيقها.

أجرى الصالح (2020) دراسة بعنوان" :مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل تعزيزها ."هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق الحوكمة، والكشف عن المعوقات، واقتراح سبل تعزيزها في الجامعات السعودية الحكومية، إضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الوظيفية والجنس وسنوات الخبرة والجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من 444 من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبدالعزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة نجران، منهم 297 ذكرًا و147 أنثى. وأظهرت النتائج أن مجالي الفاعلية التنظيمية والعدالة جاءا في مقدمة مجالات تطبيق الحوكمة، بمتوسطين بلغًا 3.39 و3.22 على التوالي. كما بلغ المتوسط العام لمجال معوقات الحوكمة 3.40، في حين بلغ المتوسط العام لمجال سبل التعزيز 3.76. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة أو الجامعة .

أجرت الشريف (2020) دراسة بعنوان :واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد هدفت الدراسة إلى لإكتشاف إلى واقع الحوكمة والتحديات التي تعوق توافر مبادئها في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. وقد استخدمت المنهج المسحي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من حملة رتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد في جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف، وجامعة الباحة، وبلغ عددهم 8128 عضوًا. أما العينة فبلغت 247 فردًا. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من 55 فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وأظهرت النتائج أن درجة توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية كانت متوسطة، كما أن التحديات المعيقة لتوافرها جاءت بدرجة متوسطة أيضًا. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، والرتبة الأكاديمية، والجامعة. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي بالحوكمة بين منسوبي الجامعات، وتشكيل لجان مراجعة مستقلة تضم أصحاب مصلحة، وتفعيل أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء اللجان والمجالس.

قامت السعدية (2021) بدراسة بعنوان :تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس: تصور مقترح.وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والوظيفة، وسنوات العمل في جامعة قطر.وتكونت عينة الدراسة من (318) من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، والتي تكونت من (42) فقرة.وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل جاءت مرتفعة جدًا بشكل عام، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، ومتغير الوظيفة لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومتغير سنوات العمل في جامعة قطر لصالح من (1–5 سنوات). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز المشاركة الفاعلة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات واللوائح والأنظمة الجامعية.

أجرى الشمري (2021) دراسة بعنوان :درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفر الباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة في جامعة حفر الباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واقتراح سبل تطويرها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مكونة من 43 فقرة موزعة على ستة مجالات على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 235 من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن درجة توافر معايير الحوكمة في جامعة حفر الباطن جاءت متوسطة. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات الإنسانية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية. ومن أبرز مقترحات التحسين وضع نظام يضمن تمثيلًا مناسبًا لأعضاء هيئة التدريس في المقر الرئيس والفروع، وللطلاب

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

والطالبات، في اللجان العليا بالجامعة، إضافة إلى وضع نظام لاختيار القيادات وإعداد القادة المستقبليين. كما أوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للتعريف بمعيار الحوكمة بوصفه أحد معايير الاعتماد المؤسسي المقررة من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وذلك للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس.

أجرى المريخي (2022) دراسة بعنوان :تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية .هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق الحوكمة والثقافة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بينهما، وبناء تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. وقد اختيرت عينة عشوائية من 334 قائدًا أكاديميًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مع ارتفاع مستوى الاتفاق على توسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، في حين جاء الاتفاق بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، والعدالة. كما ظهر أن تطبيق الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في جميع أبعاده، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا للتطوير .

أجرى العنزي (2022) دراسة بعنوان :حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح .هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الحوكمة في الأقسام العلمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد التحديات التي تحد من الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووضع تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية. ولتحقيق ذلك، اختيرت عينة مكونة من 383 عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية جاء متوسطًا في جميع الأبعاد، وهي: الشفافية، والمساءلة، والعدالة في تطبيق الأنظمة، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. كما أظهرت النتائج وجود تحديات مرتفعة تحد من الحوكمة في الأقسام العلمية، من أبرزها ضعف الشفافية وغياب الوحدات أو اللجان المتخصصة المسؤولة عن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات. وقدمت الدراسة أيضًا تصورًا مقترحًا لحوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

قام المطري وآخرون (2024) بدراسة بعنوان :سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان .وقد سعت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي الارتباطي، وتكونت أداتا الدراسة من استبانة سلوكيات القيادة الأصيلة واستبانة الحوكمة.وقد تكونت عينة الدراسة من (46) عضو هيئة تدريس وعضو هيئة إدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية كانت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا في سلوكيات القيادة الأصيلة تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومتغير الجنسية ما عدا مجال الشفافية العلائقية لصالح غير العمانيين، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، والعمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح عضو هيئة إدارية.كما وجدت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائيًا في تطبيق الحوكمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة الوظيفية، والعمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنسية لصالح العمانيين.كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة لدى موظفي جامعة الشرقية في الدرجة الكلية، ما عدا مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات ومجال الشفافية العلائقية.

قام ضيدان والعدوي (2025) بدراسة بعنوان :أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وهدفت الدراسة التي اعتمدت على المنهجية الوصفية التحليلية، إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في الأداء السياقي داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، إضافة إلى استعراض الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها، لا سيما في القطاع العام، ومتطلبات تطبيق مبادئها في المؤسسات العامة، وخاصة في مجالات التعليم العالي التطبيقي والمهني والتدريب. كما هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء السياقي لدى العاملين في الهيئة.وقد صُمِّم الاستبيان الخاص بالدراسة بالاعتماد على دليل وإطار الحوكمة في دولة الكويت، إضافة إلى الأدبيات السابقة في مجال الأداء السياقي. وشملت عينة الدراسة (150) موظفًا من

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء السياقي في الهيئة متوافران بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود أثر كبير لتطبيق الحوكمة في توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة للأداء السياقي. ويؤكد ذلك أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة، وبخاصة المؤسسات التعليمية والتدريبية الحكومية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع والتشدد في تطبيق الحوكمة؛ لما لها من آثار إيجابية على المجتمع بشكل عام، وعلى العاملين في هذه المؤسسات بشكل خاص، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي، ويدفع العاملين إلى أداء مهام تتجاوز نطاق واجباتهم الرسمية، بما يعزز تحقيق أهداف المؤسسة. كما أكدت على أهمية تحفيز الأداء السياقي للعاملين في المؤسسات العامة والحكومية، لما له من دور فعّال في تحقيق أهدافها.

قام المطري والسلامي (2025) بدراسة بعنوان: أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال تسليط الضوء على الآليات التي تسهم في تعزيز الشفافية والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة داخل المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات فردية لـ(7) من الأكاديميين الممارسين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، من خمس جامعات عمانية خاصة.ومن أبرز النتائج التي توصل لها الباحثان: أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة داخل المنظمات، من خلال ترسيخ قيم الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، والعدالة. كما وجدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الأكاديمية لتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وتخصيص المحتوى التعليمي. ومع ذلك، أشار 60% من المشاركين إلى غياب سياسات حوكمة واضحة أو لجان متخصصة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي. وأكد غالبية المشاركين أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الشفافية، ودعم المساءلة الأخلاقية، وتقليل التحيز في اتخاذ القرارات الأكاديمية.كما وجدت الدراسة عدة تحديات تواجه تنفيذ حوكمة الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، منها: مقاومة التغيير، ونقص الموارد/التمويل، والفجوة المعرفية/نقص التدريب، والتحديات القانونية/الأخلاقية، والتحيز في الخوارزميات/البيانات، والتطور التكنولوجي السريع، والخصوصية والأمان، والاختلافات الثقافية بين الأقسام.وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة توصيات إجرائية تشمل: تطوير سياسات حوكمة واضحة ومستقلة، وإنشاء لجان حوكمة متخصصة، وتعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للقادة الأكاديميين، وإنشاء آليات لمراجعة وتقييم دوري للأطر الحاكمة، وتعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية، وإشراك المجتمع الأكاديمي في صنع القرار.

قام العيسائي وعطية (2025) بدراسة بعنوان :درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية عُمان 2040 من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (382) فردًا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة جاءت بدرجة "متوسطة"، كما جاءت جميع محاور الحوكمة (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة والمساواة) بدرجة تطبيق متوسطة. كما أوصى الباحثان بعدد من التوصيات، من أهمها: تضمين مبادئ الحوكمة ضمن قوانين ولوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وتهيئة المناخ التنظيمي في الجامعات العمانية الخاصة لاستيعاب التغيير وتعزيز ثقافة الحوكمة، وإنشاء إدارات أو وحدات أو أقسام لتطبيق نظام فعّال للرقابة الداخلية، وتطوير سياسات تتضمن مجموعة من الفعاليات والأنشطة والإجراءات لضمان مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وضرورة نشر مؤشرات التميز والإنجاز ونتائج تقييم الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، والإعلان عن معايير تنافسية واضحة لشغل الوظائف الإدارية القيادية، إضافة إلى إجراء التعديلات التشريعية اللازمة في قوانين التعليم العالي بما يواكب تحقيق مضامين رؤية عُمان 2040، لا سيما ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي الخاص

أجرى الهزايمة والجوفي (2025) دراسة بعنوان :أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة ميدانية .هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قواعد الحوكمة في أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (80) مشارك، وأظهرت النتائج أن الشفافية

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

والمشاركة والمساءلة كان لها أثر معنوي في أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية، كما أن درجة تطبيق الحوكمة جاءت متوسطة. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات، من أبرزها تعزيز الشفافية من خلال وضع أوصاف وظيفية واضحة تُبيّن المسؤوليات والمهام لكل وظيفة جامعية، وإشراك الموظفين الإداريين في تطوير السياسات الجامعية عبر برامج عمل موسعة.

ج: النتائج:

تعكس الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي اتجاهًا بحثيًا واضحًا نحو تشخيص واقع الحوكمة وقياس درجة تطبيقها داخل الجامعات، مع تفاوت في العمق التحليلي والمنهجي بين الدراسات. ويمكن تقديم تحليل تكاملي لهذه الأدبيات في ضوء عدد من المحاور الرئيسة، تتمثل في درجة التطبيق، والمعايير المعتمدة، والمنهجيات المستخدمة، والتوزيع الجغرافي للدراسات، مع ربط ذلك بنتائج الدراسات ذاتها. فمن حيث درجة تطبيق الحوكمة، تشير غالبية الدراسات إلى أن مستوى التطبيق في مؤسسات التعليم العالي الخليجية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع غلبة واضحة للمستوى المتوسط، خاصة في الدراسات التي تناولت الجامعات السعودية. فقد توصلت دراسات الزامل (2018)، والشريف (2020)، والشمري (2021)، والمريخي (2022)، والعنزي (2022) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة جاءت متوسطة، مع وجود تفاوت بين أبعادها المختلفة. كما أكدت دراسة الهزايمة والجوفي (2025) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الملك عبدالعزيز جاءت متوسطة، رغم وجود أثر معنوي لمبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة في تحسين أداء الموظفين الإداريين. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة المطري وآخرين (2024) في سلطنة عُمان أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء متوسطًا، وهو ما يعكس نمطًا متكررًا في الأدبيات الخليجية.

وفي المقابل، أظهرت بعض الدراسات مستويات مرتفعة من التطبيق، كما في دراسة السعدية (2021) في جامعة قطر، التي خلصت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة جاءت مرتفعة جدًا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة ضيدان والعدوي (2025) في الكويت، التي بينت أن مستوى تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب جاء بدرجة كبيرة. كما أشارت دراسة العيسائي وعطية (2025) في سلطنة عُمان إلى أن مستوى التطبيق جاء متوسطًا مرتفعًا. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ما يقارب (10) دراسات من أصل (13) تشير إلى مستوى تطبيق يتراوح بين المتوسط والمتوسط المرتفع، مقابل عدد محدود من الدراسات التي تشير إلى مستوى مرتفع بوضوح، وهو ما يعكس أن الحوكمة في التعليم العالي الخليجي لا تزال في مرحلة انتقالية نحو النضج المؤسسي الكامل.

أما فيما يتعلق بالمعايير أو الأبعاد التي تبنتها الدراسات، فيلاحظ وجود درجة عالية من التجانس المفاهيمي، حيث اعتمدت معظم الدراسات على مجموعة من الأبعاد المشتركة، أبرزها: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة، وأحيانًا التنافسية وجودة اتخاذ القرار. فقد ركزت دراسة الزامل (2018) على أبعاد المشاركة والتنافسية وترشيد اتخاذ القرار، وأظهرت تباينًا بينها، حيث جاءت المشاركة بدرجة أعلى مقارنة ببقية الأبعاد. كما تناولت دراسة الصالح (2020) والقحطاني (2019) أبعاد الحوكمة من منظور شامل يتضمن الشفافية والمساءلة والمتطلبات التنظيمية، وأكدتا الحاجة إلى تعزيز هذه الأبعاد داخل الجامعات. وفي السياق ذاته، ركزت دراسة الهزايمة والجوفي (2025) على الشفافية والمشاركة والمساءلة بوصفها محددات رئيسة للأداء الوظيفي، في حين تناولت دراسة ضيدان والعدوي (2025) العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء السياقي للعاملين. كما أضافت دراسة المطري والسلامي (2025) بعدًا حديثًا يتمثل في حوكمة الذكاء الاصطناعي، وربطها بمفاهيم النزاهة والشفافية والمساءلة، وهو ما يعكس تطورًا تدريجيًا في الأطر المفاهيمية المستخدمة في الأدبيات.ورغم هذا التجانس في المعايير، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قياس درجة توفر هذه الأبعاد أكثر من تحليل العلاقات التفاعلية بينها أو تأثيرها في مخرجات التعليم العالي بشكل متكامل، وهو ما يشير إلى محدودية العمق التحليلي في بعض الأدبيات، وحاجتها إلى الانتقال نحو نماذج تفسيرية أكثر تكاملًا.

وفيما يتعلق بالمنهجيات البحثية، يتضح بشكل جلي سيادة المنهج الكمي في الأدبيات الخليجية، حيث اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة، كما في دراسات الزامل (2018)، والشريف (2020)، والشمري (2021)، والمريخي (2022)، والعنزي (2022)، والهزايمة والجوفي (2025)، والسعدية (2021)، والعيسائي وعطية (2025)، وضيدان والعدوي (2025). وفي المقابل، يلاحظ ضعف واضح في

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

استخدام المناهج النوعية، حيث لم تظهر سوى دراسة واحدة اعتمدت المنهج النوعي بشكل صريح، وهي دراسة المطري والسلامي (2025)، التي استخدمت المقابلات لاستكشاف حوكمة الذكاء الاصطناعي. كما ظهرت دراسة المطري وآخرين (2024) باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إلا أنها تظل ضمن الإطار الكمي. ويشير هذا التوجه إلى أن الأدبيات تركز على قياس الاتجاهات والآراء، أكثر من تفسير الظواهر أو تحليل السياقات التنظيمية بعمق، مما يستدعي التوسع في الدراسات النوعية والمختلطة.

أما من حيث التوزيع الجغرافي للدراسات، فيتضح وجود تفاوت واضح في الإنتاج العلمي بين دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تتركز غالبية الدراسات في المملكة العربية السعودية بواقع (8) دراسات، كما في الزامل (2018)، والقحطاني (2019)، والصالح (2020)، والشريف (2020)، والشمري (2021)، والمريخي (2022)، والعنزي (2022)، والهزايمة والجوفي (2025). تليها سلطنة عُمان بعدد (3) دراسات، وهي المطري وآخرون (2024)، والمطري والسلامي (2025)، والعيسائي وعطية (2025). في حين يقتصر الإنتاج العلمي في دولة قطر على دراسة واحدة (السعدية، 2021)، وكذلك في دولة الكويت (ضيدان والعدوي، 2025) ولم يجد الباحثان أي دراسات متوافقة مع معايير اختيار الدراسة في دولتي الإمارات العربية المتحدة او مملكة البحرين. ويعكس هذا التوزيع هيمنة واضحة للسياق السعودي على الأدبيات الخليجية, وهو ما قد يؤثر في شمولية النتائج ويحد من إمكانية التعميم على مستوى دول المجلس.

يمكن استخلاص أن الأدبيات العلمالخليجية،ل الحوكمة في التعليم العالي الخليجي أنها تتسم بعدد من السمات المشتركة، أبرزها:

- أن مستوى تطبيق الحوكمة لا يزال في الغالب متوسطًا
- وأن هناك تجانسًا في الأبعاد المستخدمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) .
- وجود سيطرة واضحة للمنهج الكمي (معظم الدراسات)، مقابل ضعف في الدراسات النوعية
- تفاوت جغرافي واضح في الإنتاج العلمي لصالح السعودية وعُمان

د: توصيات الدارسة:

- تعزيز تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية للحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- إنشاء وحدات أو لجان متخصصة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- توسيع المشاركة في صنع القرار داخل مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي لتشمل جميع أصحاب المصلحة
- بناء القدرات القيادية والإدارية في مجال الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- ربط مؤشرات الحوكمة بأنظمة تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- التوسع في الدراسات النوعية والمختلطة حول الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- إجراء دراسات مقارنة بين دول الخليج حول الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- توسيع نطاق الدراسات ليشمل جميع أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- تطوير نماذج تفسيرية لقياس أثر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- دراسة الحوكمة في ضوء التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- تعزيز البحث في العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي
- دعم الشراكات البحثية بين الجامعات لتطوير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

المراجع

1. أبابطين , ع و سمور, ر(2019). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي. عمادة البحث العلمي. دار جامعة الملك سعود للنشر
2. آل مسلط، محمد أحمد علي. (2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة . مجلة كلية التربية. مج. 33، ع. 10، ج. 1، ديسمبر 2017 .ص ص. 482-520 تم استرجاعه من. search.shamaa.org
3. برج, دزيرية. (2025). الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف. رسالة ماجستر. جامعة الشاذلي بن جديد الطارف).
4. البشر, سعود الشهري, القحطاني, الشهري, الغامدي, ر العتيبي. (2026). ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية.مجلة العلوم التربوية والنفسية.ع49
5. البشر, سعود. (2021). التعليم العالي في الولايات المتحدة نظرة عامة. تكوين للنشر، جدة, السعودية
6. البشر,س أبوبكر عبد الله بولي طالب, حصه دبيان السبيعي, خالد محمد العجلان, خليل محمد الغامدي, راكان عبدالعزيز الدويس, سارة حامد العتيبي, سعود محمد الضفيان, عبدالله عايش الحارثي, & مشعل شافي الشهري. (2024). تحسين ممارسات الحوكمة في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أحد نماذج الاعتماد المدرسي العالمية.مجلة العلوم التربوية والنفسية. ع41
7. بن الشيخ , رسم. (2022). دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي .رسالة ماجستير. المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة
8. جامعة ام القرى. (2025).الدليل الاجرائي لحوكمة استخدام حسابات منصات التواصل الاجتماعي والتعامل مع وسائل الاعلام في جامعة أم القرى. مسترجع من https://uqu.edu.sa/ccpa/App/FILES/150571
9. الزامل، مها عثمان. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030 م .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج26, ع4 ، 223 -247. مسترجع منhttp://search.mandumah.com/Record/929407
10. الزهراني م. م & .,باداود ع. م. (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.مجلة العلوم التربوية و النفسية, 7(33), 66-88. https://doi.org/10.26389/AJSRP.N070523
11. السعيدية, ح. (2021). ة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس" تصور مقترح. دراسات العلوم التربوية ع 48.
12. الشباطات, علي. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي .
13. الشريف، مها بنت عبدالله بن محمد. (2020). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج12, ع2 ، 86 .136 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1102307
14. الشمري، خالد بن أحمد معيوف. (2021). درجة توافر متطلبات معيار الحوكمة بجامعة حفر الباطن في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي لهيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع15 ، 461 - 491. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1128376
15. الصالح، محمد بن علي. (2020). مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية: درجة التطبيق وسبل التعزيز. مجلة العلوم التربوية، ع23 ، 191 - 274. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1301127
16. صحيفة ام القرى.(2024).الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة. مسترجع منhttps://portal.uqn.gov.sa/details?p=25324
17. ضيدان، ناصر عبدالهادي مجيد، و العدوي، محمد أحمد علي. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء السياقي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت .مجلة السياسة والاقتصاد، مج25, ع26 ، 250 .285 - مسترجع منhttp://search.mandumah.com/Record/1601659

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

18. عبد الكريم,س و مرزوقي, . (2021). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية_دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة. التكامل الاقتصادي, 9(3), 563-580.
19. عبدالله, منصور. (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية . ع 30
20. العميري, حنان . (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق مفهوم الحكومة الذكية: دراسة تطبيقية على الهيئة السَّعُودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية, 3(2).
21. العنزي، مشعل بن سليمان العدواني. (2021). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، ع29 ، 15 - 92. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1247554
22. العيسائي,س سلطان و عطية, أ. (2025). درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040. المجلة الدولية للعلوم التربوية و الانسانية المعاصرة, 4(2), 217-261.
23. القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (2020). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 م .مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع110, ج1 ، 366 .406 - مسترجع منhttp://search.mandumah.com/Record/1119925
24. المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع23, ج9 ، 41 - 86. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1362965
25. المطري، علي بن سعيد بن سليم & السلامي، صفاء الشرقاوي. (2025). أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، مج. 9، ع. 37، ص ص. 733-792.
26. المطري، علي بن سعيد بن سليم & العذوبي، خالد حميد سالم & السعدية، صالحة بنت جمعة & أديونو، أديونو. (2024). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، مج. 8، ع. 33، ص ص. 241-288.
27. الهزايمة، أحمد صالح، و الجوفي، محمد عبدالسلام محمد. (2025). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة ميدانية .المجلة العربية للإدارة، مج45, ع5 ، 37 .50 - مسترجع منhttp://search.mandumah.com/Record/1624608
28. Albeshir, S. (2022). A Comparative Study of the Master's Program in Educational Administration in a Saudi University and Four Similar Programs in the United States. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (80), 166-187. https://doi.org/10.33193/JALHSS.80.2022.688
29. Albeshir, S. G., Al-Zahrani, R., Al-Mursi, M., Al-Qahtani, M., Al-Rashid, S., Zira, F., ... & Al-Shahri, M. (2025). Governance Practices in Saudi Higher Education Institutions: A Systematic Review. IPHO-Journal of Advance Research in Education & Literature, 3(12), 42-53.
30. Alshammari, A. (2025). The Governance of Higher Education and Its Role in Achieving Sustainable Development in the Arab World. In Comparative Education - A Global Perspective [Working Title]. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1011105
31. Austin, I., & Jones, G. A. (2024). Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices. Routledge.
32. Beerkens, M. (2022). An evolution of performance data in higher education governance: a path towards a 'big data'era?. Quality in Higher Education, 28(1), 29-49.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429

ISSN online: 2791-2272 ISSN print: 2791-2264
مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع
Era Journal for Humanities and Sociology
www.ejhas.com editor@ejhas.com
Volume (22) April 2026 العدد (22) أبريل 2026

33. Campbell, D. F., & Carayannis, E. G. (2012). Conceptual definition of two key terms: Governance and higher education. In Epistemic governance in higher education: Quality enhancement of universities for development (pp. 3-11). New York, NY: Springer New York.
34. Darmawangsa, D., & Arifuddin, A. (2025, J). Human Resource Development Strategies for Achieving Good University Governance: A Literature Review. In 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024) (pp. 2877-2882). Atlantis Press.
35. Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. Education working paper series, 9, 278200-1099079877269.
36. Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., ... & Emblen-Perry, K. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions: W. Leal Filho et al. Environment, Development and Sustainability, 23(4), 6002-6020 .
37. Oncioiu, I., & Bularca, A. R. (2025). Artificial Intelligence Governance in Higher Education: The Role of Knowledge-Based Strategies in Fostering Legal Awareness and Ethical Artificial Intelligence Literacy. Societies, 15(6), 144. https://doi.org/10.3390/soc15060144
38. Shin, J., & Jones, G. (2022, December 21). Governance in Higher Education. Oxford Research Encyclopedia of Education. Retrieved 16 Mar. 2026, from https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-99.
39. The Governance Institute.(2026).The Distinction between Management and Governance. 2nd Edition
40. Weltbank. (2013). Benchmarking the governance of tertiary education systems.
41. World Bank (2025). “The Worldwide Governance Indicators: Revised Methodology for Measuring Governance Using Perception Data.” Washington, DC: World Bank Group.

DOI: https://doi.org/10.33193/eJHAS.22.2026.429